

دورة التميز الإداري و التفكير الإبداعي

اعداد وتدريب
د. ليلى حلمي





برنامج التميز الإداري

المباديء الأساسية







ما هي الإدارة.....................؟؟؟
الإدارية.......؟؟
.....أليس هذا هو عمل الرؤساء والمدراء
من هو المدير......................؟؟؟
أنا موظف فقط، فما حاجتي لمعرفة العملية ....؟؟؟



المقدمة



في الواقع، كلنا مدراء. فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يجب عليك أحيانا إدارة بعض الأمور. وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة.



بعد نهاية هذا الجزء ستكون قادرا علي معرفة

- ما هي الإدارة
- العمليات الإدارية
- وظائف الإدارة
- تطور الإدارة ....تايلور و ماسلو
- القواعد العامة لممارسه الإدارة



ما هي الإدارة



- **الإدارة من المنظور الإنساني**
- **هي عملية إنسانية إجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة ، كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أُنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها ، متبعين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة .**



ما هي الإدارة؟



- من المنظور التنظيمي
- الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى.



ما هي الإدارة



- **العمليات الإدارية**
- وهي أنماط من السلوك يمارسها المدير أو الرئيس الأعلى في جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعيتها وحجمها ويشمل ذلك عمليات
- التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه، والإشراف، والرقابة ، والتنفيذ، وتقييم الأداء
- وغالبا ما يطلق على هذه العمليات اسم
- ((عموميات الادارة)) .





ما هي الادارة



- **الوظائف الإدارية**
- وهي أنماط متخصصة من السلوك تمارس بصورة مختلفة في المؤسسات المختلفة حسب نوعيتها وحجمها
- تشمل في المؤسسات الصناعية بشكل خاص
- الانتاج ، والتسويق ، والتمويل ، والمشتريات ، وشؤون الأفراد ،





الوظائف الإدارية والعمليات الإدارية





الوظائف الإدارية والعمليات الإدارية

العمليات الإدارية

- تقييم
- تخطيط
- تنظيم
- توظيف
- توجيه



ما هي العمليات الإدارية الخمسة

- **التخطيط:** هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.
- **التنظيم:** يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.
- **التوظيف**: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.
- **التوجيه**: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.
- **الرقابة:** الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا





الإدارة العلمية لتايلور

- مؤسس الإدارة العلمية هو فريدريك تايلور
- وكان يعمل مهندساً بإحدى الشركات الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية
- ونشر تايلور أفكاره في كتاب "الإدارة العلمية" عام 1911، وأوضح أن الهدف الرئيسي للإدارة هو الحصول على أكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل والعمال.





الإدارة العلمية لتايلور

- وركز تايلور على الجانب الفني من العمل ولم يعتني بالجانب البشري
- وكانت الفكرة أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق
- التدريب الفني
- تحليل العمل إلى جزئياته
- دراسة كل جزئية على حده حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداؤه
- وتصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات للآلات وتحرك العامل لأداء واجبه.





الإدارة العلميه لتايلور

- الإنتقادات التي وجهت إلي الإدارة العلمية
- أن تايلور تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهل للعلاقات والمشاعر الإنسانية.
- اعتباره أن زيادة الأجر هو المحرك الرئيسي لرفع مستوى الأداء.
- مطالبته للعمال بأداء معدلات مرتفعة من الإنتاجية دون مقابلتها بأجور أعلى.
- حصر تايلور اهتمامه بالمستوى التشغيلي للمصنع وإغفاله النواحي الأخرى في العملية الإدارية.





نظريه إشباع الإحتياجات

- للإنسان عدد كبير من الإحتياجات ، وهناك عالم نفس شهير هو **أبراهام ماسلو**
- قام ماسلو بعمل ما يسمى " هرم الإحتياجات "
- وعلي الرغم من ظهور هذه الأفكار أصلا في علوم النفس إلا ان تطبيقاتها اتسعت لتشمل تطبيقات إدارية وفنية تنظر إلي الإنسان علي أنه المحرك لكل نشاط





نظريه إشباع الإحتياجات

تحقيق الذات

التقدير

الحب

الانتماء

الامن والاستقرار

البيولوجيه والجسمانيه





نظريه اشباع الاحتياجات

- لكن هناك احتياج لم يتضمنه هرم ماسلو
- فالإنسان لديه احتياج للتواصل الروحي مع الله ، مع الكون ، مع السماء ، مع الغيب
- وهذا الإحتياج يمكن فهمه بشكل عملي وعلمي موضوعي من المعابد المنتشرة في كل أنحاء العالم تمثل مراحل التاريخ المختلفة

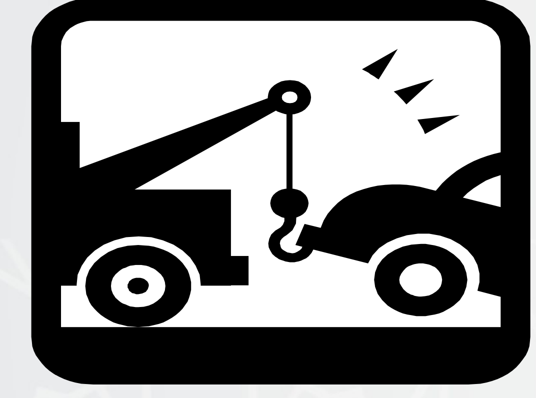




نظريه اشباع الاحتياجات

- هناك قاعدة مهمة وهي أن إشباع الاحتياجات لدرجة التخمة يؤدي إلى حالة من الترهل والضعف والمرض
- ، فلابد من وجود توازن بين درجة الإشباع ودرجة الحرمان ،
- لأن الحرمان ينشط الدوافع ، ويجعل الإنسان يتحرك ويعمل ويكون عنده أمل ، ويسعى وراء هدف .....
- لو أشبعت كل حاجة ، فسيتوقف الإنسان عن السعى والحركة والتفكير والإبداع .....

الأصول العامة لممارسة الإدارة



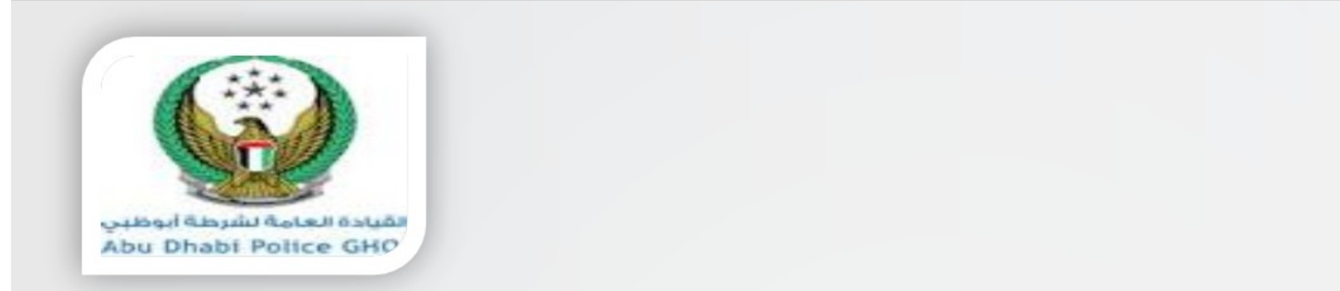
- تقسيم العمل
- السلطة
- الفهم
- وحدة مصدر الأوامر
- يد واحدة وخطة عمل واحدة
- إخضاع الإهتمامات الفردية للإهتمامات العامة
- مكافآت الموظفين



الأصول العامة لممارسة الإدارة



- الموازنة بين تقليل وزيادة الإحتياجات الفردية
- قنوات الإتصال
- الأوامر
- العدالة
- استقرار الموظفين
- إضفاء روح المرح للمجموعة





برنامج بناء القدرات الإدارية المتميزة

الساحر

المدير..... القائد





بعد انتهاء هذا الجزء ستكون قادرا علي معرفة :

- من هو المدير
- من هو القائد
- كيف تكون قائدا و مديرا
- مصفوفة المدير والقائد





الساحر

- ما هي الصفات الفريدة التي يتمتع بها القائد وتميزه عن غيره وتجعله قدوة لتابعيه سواء كان ذلك القائد سياسيا أو عسكريا أو دينيا أو في ميدان العمل الذي نحن فيه............؟





الساحر

- **طريقة التصرف**
- وهذه تتضمن الإشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث إليهم. فإذا ما نظر مباشرة إلى عيونهم أو إلى أي مكان آخر أو إذا وقف أو بقي جالسا أو إذا هو ابتسم أو لم يبتسم أو صافح تابعيه بحرارة أم لا، كل هذه الأمور تساعد في تشكل نظرة تابعيه له وتؤثر على قيادتهم.





الساحر

- **المقدرة على إقناع الآخرين**
- لا بد هنا أن نقول أن جميع الأفكار تكون بلا فائدة إذا لم يتم إقناع الناس بها وتم وضعها على محك العمل. ومثل هؤلاء القادة يستطيعون تبسيط الأفكار المعقدة وإيصالها لتابعيهم بسهولة ويسر حتى تصبح مفهومة إلى أبسط أفراد المؤسسة





الساحر

- **المقدرة على التحدث بشكل فاعل**
- ربما يكون لدى القائد أفكار متعددة وكثيرة، لكنه يستطيع ترتيب هذه الأفكار وتقديمها لمن يستمعون إليه بشكل سهل متميز.





الساحر

- **المقدرة على الاستماع**
- بالرغم من أهمية التحدث الفاعل إلا أن الإستماع الجيد يبعث رسالة واضحة إلى المتحدث باحترام السامع له.





الساحر

- **المقدرة على استيعاب الآخرين**
- المقدرة على فهم الآخرين وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم تمكن القائد من حسن التعامل معهم وسهولة توجيههم نحو أهدافه التي يرغب الوصول إليها.





الساحر

- **طريقة استعمال المكان والوقت**
- على الرغم من إهمال هذا العنصر المهم في معظم الأوقات إلا أن استعمال المكان وكذلك الوقت المناسب لتوجيه الناس له أهمية كبيرة في إيصال الأفكار وتقوية العلاقات بين القائد والتابعين.



المدير والقائد ......وجها لوجه

- **القائد**
- يكسب اتباعاً
- يعمل التغيير بنفسه
- يطبق الأفكار
- يقنع أتباعه
- يصنع الأبطال
- يرقى بالمؤسسة إلى آفاق عالية

- **المدير**
- يترأس بعض الموظفين
- يتفاعل مع التغيير
- لديه أفكار جيدة
- يحكم المجموعات
- يحاول أن يكون بطلا
- يبقي على الأوضاع على ما هي عليه





برنامج بناء القدرات الإدارية المتميزة

التخطيط





بعد انتهاء هذا الجزء ستكون قادرا علي معرفة:

- ماهو التخطيط
- أنواع التخطيط
- إعداد وصياغة الرؤية والرسالة للمنظمات
- كيف تخطط أهدافك وأهداف منظمتك
- كيف تكون فعالا
- كيف تكون إيجابيا





التخطيط

ماذا نريد أن نفعل؟

أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟

وما هو البديل الأفضل؟





التخطيط

ونتيجة لهذه التساؤلات سوف يكون لدينا القدرة علي:

1. تحديد الموارد المطلوبة.
2. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
3. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز.
4. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب





التخطيط

حدد وضعك الراهن

خطه العمل

حدد صورة المستقبل





لا أحد يخطط للفشل ...
ولكن هناك من
يفشل في التخطيط

IF YOU FAIL IN PLANNING
YOU ARE PLANNING TO FAIL





مفهوم التخطيط

- هو وضع الأهداف في برنامج عمل قابل للتنفيذ .
- التنبؤ بالمستقبل مع الاستعداد لذلك المستقبل .
- رسم صورة واضحة للمستقبل وتحديد الخطوات الفعالة إلى الأهداف والغايات المرجوة في أقل جهد وكلفة ممكنة .
- هو ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية .
- هو عمل ذهني يبحث في إمكانية التحكم في ظروف المستقبل من خلال الوضع الراهن .





لماذا التخطيط ؟

- يساعد التخطيط على تحديد الإتجاه .
- يساعد التخطيط على تنسيق الجهود .
- التخطيط يجعلك مستعداً للخطوات القادمة .
- يكشف لك التخطيط الحقائق ويحدد لك الخطوات اللازمة للوصول للأهداف .







لماذا لا نخطط ؟

الجهل بالتخطيط وعدم معرفة أهميته

عدم القناعة بجدوى التخطيط

عدم الإلمام بمهارات التخطيط

الاستسلام للأمور العاجلة

الخوف من المجهول والركون للمعلوم





- **ليس عيباً أن تخطيء ... ولكن العيب أن تستمر في الخطأ .**

التخطيط الفعال اول خطوة في مهارات الادارة المتميزة





مراحل التخطيط الثلاث







مراحل التخطيط الثلاثة

- **التخطيط الاستراتيجي**
- **يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل.**
- **ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل.**





مراحل التخطيط الثلاثة

التخطيط التكتيكي

- يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية.
- هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى
- التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي.
- المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية،





مراحل التخطيط الثلاثة

التخطيط التنفيذي

- يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله
- ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات.



عزيزي المدير كيف تخطط ....لحياتك

المستوى	نوع الخطة	الطريقة
الأول	مدى الحياة	وضع رسالة وغاية للحياة وذلك بوضع اهداف كبرى لتحقيقها .
الثاني	خطة من ثلاث الى خمس سنوات	تحديد هدفين او ثلاثة فقط خلال هذه السنوات منبثقة من الأهداف الكبرى.
الثالث	خطة سنوية	وضع برنامج عملي على مستوى السنة لتحقيق واحد او اكثر من الأهداف التي وضعت في المستوى الثاني.
الرابع	خطة شهرية	وضع جدول محدد وواضح وقابل للإنجاز خلال تاريخ محدد.





عزيزي المدير كن فعالا ومميزا

- **كن فعالا**
- **تنطلق هذه العادة من إحساس الإنسان بحريته الفطرية التي تولد معه**
- **وتعني أن يتعود الإنسان على عدم السماح للمحددات الخارجية بالسيطرة عليه وتوجيه سلوكه.**



المركز الدولي ICPTS للدراسات الاحترافية التدريبية

عزيزي المدير ...... كن إيجابيا

اذا نظرت الى هذا الكوب فكيف ستراه؟!!!

اذا سألت الشخص الإيجابي نفس السؤال فسوف يقول: نصفه مليء! وهذا يدل على الإيجابية في التفكير.

وأما الشخص السلبي فسوف يقول: نصفه فارغ.



عزيزي المدير كن فعالا ومميزا

- تنطلق عادة الفعالية من مبدأ صاغه فكتور فرانكل، ويقول المبدأ "بين الباعث والاستجابة تكمن حرية الإنسان في اختيار الاستجابة المناسبة".
- يقول ستيفن كوفي أن حريتنا في اختيار استجابتنا تعتمد على مواهبنا الإنسانية الأساسية



عزيزي المدير كن فعالا ومميزا

- يطرح كوفي طريقة عملية للتعود على الفعالية، وهي التركيز على دائرة التأثير دائما.
- دائرة التأثير هي الأمور التي تؤثر بنا ونؤثر بها،
- وتقابلها دائرة الاهتمام،
- وهي الأمور التي تؤثر بنا ولا نؤثر بها.
- وخطة الفعالية هي توسيع دائرة التأثير على حساب دائرة الاهتمام، ومحاولة تصغير دائرة الاهتمام قدر الإمكان





عزيزي المدير كن فعالا ومميزا



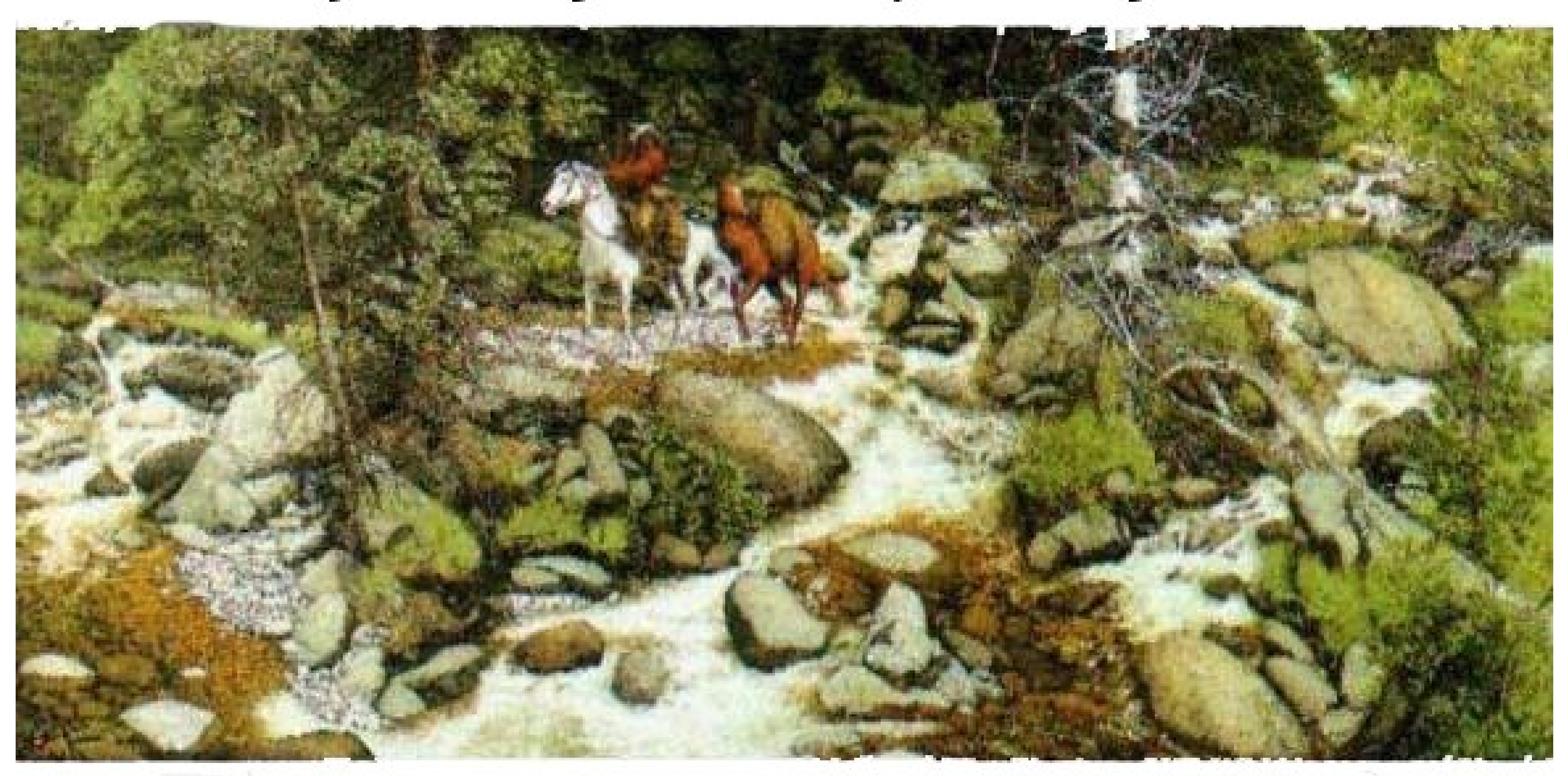
مصادر السعادة التي هي ثمرة التميز

إسعاد الآخرين

الإنجاز

- السعي للتميز يعني ثلاثة أمور رئيسية:
- **الإيمان:** وذلك بالمداومة على رفع مستوى الإيمان بفعل الطاعات واجتناب المنكرات والإكثار من النوافل.
- **الاحتراف:** وذلك برفع مستوى الإنتاج والكفاءة والفعالية في عملك او مهنتك.
- **العلاقات :** وذلك بالمداومة على رفع مستوى علاقتك الإيجابية مع الآخرين.

يوجد في هذه الصورة 11 وجه انسان ، هل تستطيع ايجادها؟
في العادة يستطيع الشخص ايجاد من 4 الى 5 وجوه
اذا وجدت 8 منها ،انت تملك قوة ملاحظة رائعة



اذا وجدت 9 منها ، انت تملك قوة ملاحظة فوق المعدل
اذا وجدت 10 منها ، قوة ملاحظتك جيدة جدا
اذا وجدت 11 منها ، انت شديد الملاحظة





الحياة مليئة بالحجارة...

فلن أتعثر بها ...

بل سأجمعها

وأبني بها سلماً نحو النجاح





عزيزي المدير ....لا تنسي
ابدأ من النهاية

- بدأ من النهاية
- لا يعتمد تحقيق الهدف على مقدار الجهد المبذول، بل على مقدار الجهد المبذول في الاتجاه الصحيح لتحقيق الهدف.
- ومهما كان الهدف، فإن تحقيقه يتوقف على قرار الإنسان ببذل الجهود المناسبة في الوقت المناسب وفي الاتجاه المناسب لتحقيقه.



عزيزي المدير ....لا تنسي
ابدأ من النهاية

- الكثير منا يسأل، ماذا أريد أو ماذا نريد، وماذا يمكن أن نفعل؟
- ولكن منطلق المسؤولية يخبرنا أن هذا السؤال موجه إلينا نحن
- علينا نحن أن نعرف ماذا نريد، وماذا يجب أن نفعل لنحقق ما نريده.
- باختصار، العادة الأولى تقول: أنا المُبرمج، والعادة الثانية تقول: لأكتب البرنامج.





عزيزي المدير ....لا تنسي
ابدأ من النهاية

- يقترح ستيفن كوفي طريقة للبداية من النهاية، وهي كتابة رسالة الإنسان في الحياة، ومراجعتها باستمرار. كما تضع خطة مفصلة للبداية في كتابة رسالة الحياة.





برنامج بناء القدرات الإدارية المتميزة

التنظيم





مفهوم التنظيم

- التنظيم الإداري موضوع على جانب كبير من الأهمية . فالتنظيم الإداري يشمل الجانب الهيكلي للعلاقات في منظمة .
- ولذا احتـل التنظيم مكانة واهتماماً شديداً من قبل الباحثين والممارسين لأنة يقوم بدور هام وحيوي في حياة الأفراد والمنظمات.





التنظيم

- تعرف وظيفة **التنظيم** على أنها
- عمليـة دمـج المـوارد البشريـة والماديـة مـن خلال هيكـل رسـمي يـبين المهام والسلطات.
- هو التوزيع المناسب للأفراد والواجبات وتحديد الاختصاصات و توضيح السلطات والمسـؤوليات داخـل منظمـة مـن أجـل تحقيق هدف منشود



مباديء التنظيم الإداري

أنشطة التنظيم

- مجموعات العمل
- تفويض السلطات
- مستويات اتخاذ القرار
- تحديد طبيعة النشاط



القيادة العامة لشرطة أبوظبي
Abu Dhabi Police GHQ

تأثير التنظيم الإداري في الأفراد

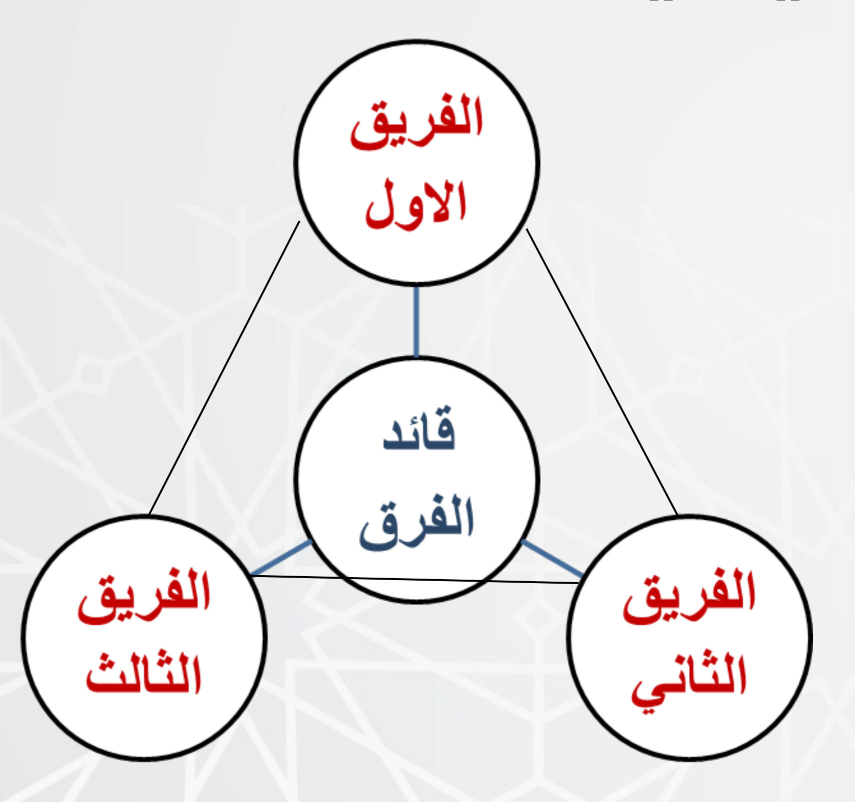
- التنظيم يقسم العمل بين أعضائه.
- التنظيم ينشيء اجراءات قاسية.
- التنظيم يوفر نظاماً للإتصالات.
- التنظيم ينقل القرارات إلى جميع أقسام المنظمة.
- التنظيم يحقق تنمية الموظفين العاملين فيه.

القيادة العامة لشرطة أبوظبي
Abu Dhabi Police GHQ

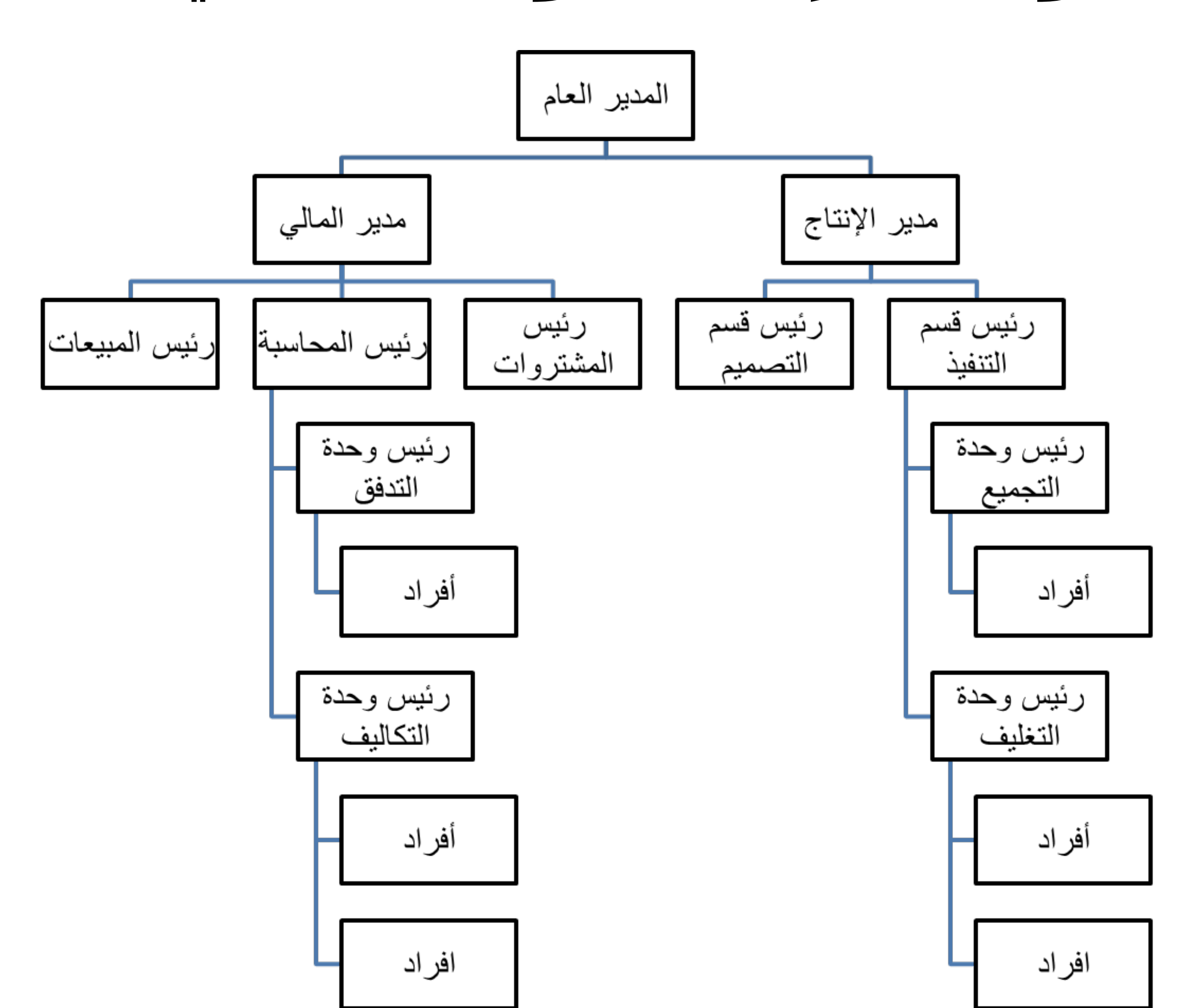


بناء الهياكل الإدارية التنظيمية

الرئيس
مدير القطاع
مدير الادارة
مدير القسم
مدير الوحدة



هيكل تنظيمي يبين خطوط السلطة من ((أعلى وظيفة إلى أدنى وظيفة في التنظيم))





أنواع التنظيم



هناك نوعان من التنظيم هما :

1) التنظيم الرسمي
وهو ذلك التنظيم الذي يتمثل في دراسة الشكل الرسمي للتنظيم ممثلاً بالخرائط التنظيمية وعلاقة الإدارات ببعضها .

2) التنظيم غير الرسمي
وهو ذلك التنظيم الذي لا يخضع إلى قوانين وأنظمة ولوائح رسمية ولكنه يتأثر بهذه القوانين وبالمحيط الذي يعمل فيه .





أسس التنظيمات الرسمية

1) وجود مجموعة من الأفراد تستطيع الاتصال بعضها ببعض أياً كانت مراكز السلطة والمسؤولية التي يحتلونها داخل المنظمة .

2) وجود الرغبة في المشاركة لإنجاز العمل عند هؤلاء الأفراد دون ضغط أو إكراه .

3) أن تكون هذه الرغبة في المشاركة هي إنجاز العمل من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة .





خصائص التنظيم الجيد

1) وحدة القيادة .
2) نطاق الإشراف المناسب .
3) تقليل المستويات الإدارية وتقصير خطوط الإتصال .
4) التنسيق بين الوحدات الإدارية .
5) الوضوح في تحديد السلطات والمسؤوليات .
6) توفير الوقت والجهد .





أعراض التنظيم غير الجيد

1) انخفاض الحالة المعنوية لأفراد التنظيم .
2) تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية .
3) التضارب في القرارات ، والتأخر في اتخاذ القرارات .
4) الزيادة الهائلة في الأعمال المكتبية .
5) المركزية الزائدة عن الحد .
6) كبر حجم العوادم والأجزاء التالفة في المواد والعدد .

عزيزي المدير .....هل تتقن البراعة الاتصالية

- الهدف من أي اتصال مع طرف آخر لا يخرج عن ثلاثة أمور هي الإخبار, أو الإقناع, أو الإمتاع.
- وتتكون عناصر هذه العادة من ثلاث جوانب:
- سمات شخصية معينة وراثية او مكتسبة مثل الحلم ,الثقة بالنفس, الصبر, الأناة, القدرة على استيعاب المخالفين, والشجاعة, وقوة الشخصية
- استعمال المهارات اللغوية مثل تعلم آداب الإنصات,الحديث, وتعلم فنون القراءة والكتابة.
- استعمال لغة الجسد والتمكن من إيحاءاتها. والمقصود بها نبرة الصوت وحركات الجسم والإيماءات وحركات العينين واليدين وطريقة الجلوس واللبس والابتسامة وغيرها.

عزيزي المدير .....هل تتقن البراعة الاتصالية

- حدد الهدف من الاتصال ومدى أهميته.
- وسع دائرة التفكير لديك بزيادة المعلومات عن الموضع المراد الاتصال من أجله.
- استمع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها إليك الآخرون
- صمم رسالتك بما يتناسب مع الآخرين بناءً على ما يحملونه من خلفية ومعرفة.
- اطرح الأسئلة خاصةً عندما تكون غير متأكد من المعنى ولا تخف من الظهور بمظهر الجاهل.
- لا تخف من قول لا أعرف أو لا أعلم.
- حاول طرح أفكارك في المكان والوقت المناسب.
- كن واضحاً ومحدداً في ما تتحدث عنة وتجنب العموميات والغموض في الحديث.
- لا تشغل نفسك وذهنك بأمور أخرى خارجة عن موضوع الاتصال.
- الحرص على إظهار وسائل الاتصال بالمظهر الجيد.


الخطوات الخمسة في
خطوات التنظيم
احترام الأهداف
مستويات العلاقات
تفويض السلطات
تصنيف الأنشطة
تحديد الأنشطة





الخطوات الخمسة في عملية التنظيم

- الخطوة الأولى

تحديد و احترام الخطط والأهداف التنظيمية





الخطوات الخمسة في عملية التنظيم

- الخطوة الثانية

تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف

عزيزي المدير .... حدد أولويات التنظيم

الأولوية	نوع العمل التنظيمي		
	هام جداً	ضروري	غير ضروري
عاجل	1	3	5
غير	2	4	6

1. الاهتمام بالمربعين الثاني والرابع لأنهما محورا للنجاح ولتعرضهما للتسويف والكسل.
2. اعطاء الاهتمام للمربعين الأول والثالث لأنها أمور حتمية تفرض نفسها ولا يمكن تجنبها و وضع جدول زمني مسبق قبل حلولها. ويجب بعد الانتهاء من آداءها العودة لتحقيق أهداف المربعين الثاني والرابع.





الخطوات الخمسة في عملية التنظيم

- الخطوة الثالثة

- **تصنيف الأنشطة**





الخطوات الخمسة في عملية التنظيم

- الخطوة الرابعة

تفويض السلطات





الخطوات الخمسة في عملية التنظيم

- **الخطوة الخامسة**
- **تصميم مستويات العلاقات**

عزيزي المدير ....
ركز علي تفويض السلطة

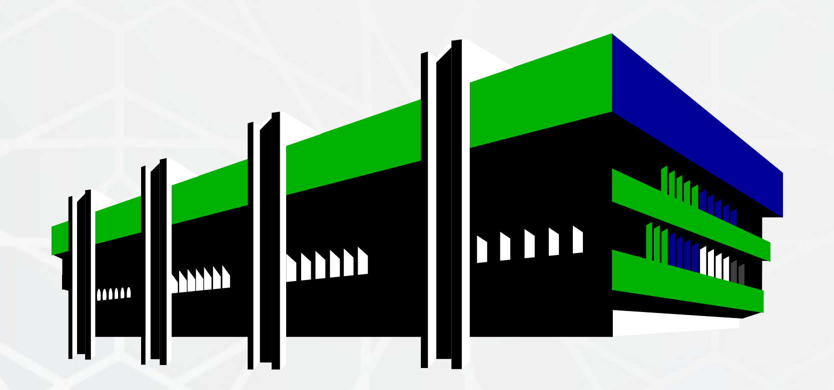






نظام السلطة بالمؤسسة

السلطة هى القوة التى تعطيها المؤسسة للأفراد حتى يتمكنوا من استخدام أرائهم وتقييماتهم فى اتخاذ القرارات



التعريف الخاص بتفويض السلطة

تفويض السلطة هو عبارة عن نقل أو مشاركة السلطة التى تمكن الفرد من التحرر من المسؤولية ومن الرد على الإستفسارات الخاصة بالنتائج







تفويض السلطة

- تحديد النتائج المتوقعة من الأفراد المتواجدين فى المناصب
- تقييم المهام المسندة للأفراد المتواجدين فى المناصب
- تفويض السلطة لإنجاز هذه المهام
- تحميل الأفراد مسؤولية إنجاز هذه المهام





ما الأمور التى يتم تفويضها؟

- إثراء المهمة / الوظيفة (عن طريق جعل العمل الذى يقوم به الفرد له معنى وإعطاؤه مسئولية هذا العمل وكافة السلطات الخاصة به)
- القرارات ال
- التفاصيل





ما الأمور التى لا يجب تفويضها؟

- المهام والواجبات الإشرافية
- الأمور الشخصية
- الطواريء والأزمات
- الأمور السرية والحساسة
- المتعلقة بالمؤسسة





كيفية تفويض السلطة

- اختيار المهمة
- اختيار الشخص للقيام بالم
- توضيح المهمة
- تنظيم المهمة
- تحرير كل من الفرد والمهمة
- الاستمرار فى الرقابة
- تقييم النتائج





يحدث إساءة استخدام للسلطة عندما يقوم المدير إما بالإشراف الزائد عن الحد أو الإشر أقل من المعدل







التجميد

يقوم المديرين القائمين بتجميد السل

- يجعلون الأفراد مجرد متلقين للأو
- يعملون كل شىء بأنفسهم
- يستغرقون بالكامل فى أعمال مرؤوسيهم
- لا يتركون العاملين يؤدون العمل إذا كانوا يستطيعون هم أداؤه بصورة أفضل
- لا يسمحون بأى مخالفة لأوامرهم





التنازل

- يقومون بإسناد المهام ولكن بدون توجيه أو موارد
- يفوضون السلطة ثم يختفون بعد ذلك
- يلقون بالمسؤوليات على الأخرين
- يتركون العاملين يفعلون ما يريدون
- يتلقون التهنئة على العمل الجيد ولا يقبلون اللوم بل يوجهونه للعاملين





مميزات تفويض السلطة

- **الاختيارات :-** يمكن للمدير أداء العمل بنفسه أو التأكد من أداء الآخرين له وتفويض السلطة لهم ليتمكنوا من أداء العمل
- **قرارات أفضل :-** إشراك الأفراد القائمين بالعمل فى الخطط والقرارات الخاصة بذلك العمل نظراً لما لديهم من خبرة وحقائق متعلقة به



مميزات تفويض السلطة

- **التأثير والفاعلية :-** مشاركة السلطة مع الأخرين لزيادة الكفاءة والإنتاجية
- **النمو:-** منح الأفراد حق التصرف لمواجهة المشاكل والاستفادة من الأخطاء ولزيادة الإلتزام لديهم
- **توفير الوقت :-** تقل الحاجة لتفاصيل التعليمات والإشراف عن قرب وذلك يوفر الكثير من الوقت للتفاعل مع الآخرين ومقابلة متطلبات المدير وأداء المهام ذات المسؤوليات الكبيرة





المفاهيم الخاطئة عن تفويض السلطة

1. لا يمكنك الوثوق بالعاملين لتولى المسؤولية
2. عندما تفوض السلطة فإنك تفقد السيطرة على المهمة ونواتجها
3. أنت الشخص الوحيد الذى يكون لديه كل الإجابات
4. يمكنك أداء العمل بطريقة أسرع إذا قمت به بنفسك





المفاهيم الخاطئة عن تفويض السلطة

5. تفويض السلطة يضعف سلطتك
6. سيتم تقدير العاملين على أدائهم الجيد للعمل وليس تقديرك أنت
7. التفويض يقلل المرونة
8. سيصبح العاملين لديك كثيرى المشاغل
9. لن يستطيع العاملين لديك أن يروا الصورة كاملة





السلطة المجزئة

يحدث تجزئة للسلطة عندما يكون هناك مشكلة لا يمكن حلها ، أو عندما يتم إتخاذ قرار بدون مشاركة تفويض السلطة لمديرين أو





استرجاع تفويض السلطة

جميع تفويضات السلطة معرضة للاسترجاع بواسطة الشخص الذى منح هذه السلطة للأخرين



عزيزي المدير...احذر مشاكل التنظيم

- النظرة إلى المشكلة هي المشكلة
- لا نستطيع حل المشكلة بنفس نمط التفكير الذي أوجدها.
- الحلول السريعة وهم خادع.
- الحلول الخارجية غير نافعة.
- التغيير الحقيقي يبدأ من الداخل إلى الخارج.
- أول خطوة لتغيير العالم هي تحقيق انتصاراتنا الشخصية في تغيير أنفسنا.
- التمرد عمل عاطفي يجب الرد عليه بتقديم ودائع متتالية من الحب غير المشروط.
- مشاكل الإنتاج هي فرص لتطوير المقدرة على الإنتاج





عزيزي المدير...احذر مشاكل التنظيم

- **الفشل ـ الفشل: عليّ وعلى أعدائي، نمط تفكير خطر جدا يدفع الإنسان لتجاهل كل القيم والمصالح مقابل تسبيب الفشل للآخرين، حتى لو دفع ثمنا غاليا قد يكون أكبر من الثمن الذي يدفعه الآخرون.**
- **النجاح: ليتدبر الآخرون أمورهم كما أتدبر أموري. هذا النوع من التفكير هو التفكير الشائع في السياسة، حيث يريد الكل مصلحته، ولا يلقي بالا للآخرين سواء نجحوا أو فشلوا.**
- **النجاح ـ النجاح أو لا اتفاق:هذا النوع من التفكير هو النوع الذي يوصي به كوفي، لأنه يعني وديعة أساسية في الحساب العاطفي، ويعني في جوهره اعتماد منهج النجاح ـ النجاح دائما .**





عزيزي المدير...احذر مشاكل التنظيم

فكر بالنجاح للجميع

- **النجاح ـ النجاح: لنحاول أن نستفيد سوية. هذا النوع من التفكير هو الدافع الأساسي للنجاح الاقتصادي في الغرب، ويعني التركيز على المصالح المشتركة وتجاهل نقاط الاختلاف.**
- **النجاح ـ الفشل: إذا نجحت أنا ستفشل أنت، في هذا النوع يصبح فشل الآخر جزءا من النجاح، وهو السلوك الذي تجده في الحروب والخلافات عند انخفاض مستوى الثقة في الحساب العاطفي**
- **الفشل ـ النجاح: إذا فشلت أنا سيكون هذا نجاحا لك. هذا النوع من السلوك يعطي دافعا للمقاومة والدفاع وعدم الاستسلام، وهو شائع عند الضعفاء الذين لا يريدون نجاحهم بقدر ما يريدون فشل الآخرين.**

عزيزي المدير....ساعد موظفيك علي التركيز

الأساليب المساعدة على التركيز

1. الاستعانة بالله والتوكل علية قبل البدء في أي عمل

2. تحديد وقت لبداية العمل وآخر لنهايته

3. فكر في الفوائد والمنافع التي ستحصل عليها عند اكمال العمل ولا تفكر في العوائق والعقبات

4. ابتكار اسا ليب جديدة لإنجاز المهام والخروج عن الروتين الممل

5. تجنب المقاطعات عند مباشرة الأعمال التي تحتاج الى تركيز شديد

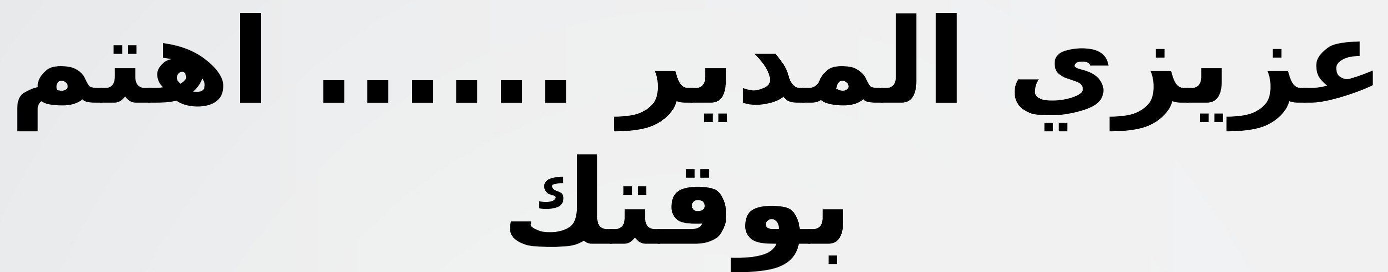
6. التزام الصبر والهدوء مع قوة الإرادة وعدم تحميل النفس فوق طاقتها

7. عدم انتظار الحوافز والثناءات التي يقدمها الآخرين وكن ايجابياً في نظرتك لنفسك وللآخرين

8. استعمال اسلوب السبع دقائق للتركيز في الأعمال التي تشعر بعدم الرغبة في بدأها.



عزيزي المدير ....هل تعلم اسلوب السبع دقائق
تشعر بعدم
الرغبة في بدءه
والهروب منه
اعط نفسك
سبع دقائق فقط كبداية في
تنفيذ العمل
بعد انتهاء
السبع دقائق
هل تشعر برغبة
في المواصلة؟
لا
نعم
اترك اتمام العمل الى
وقت آخر
استمر في انجاز العمل
حتى النهاية



أنواع الوقت

مكن تنظيمه

يصعب تنظيم



الإدارة الناجحة للوقت
راجع اهدافك وخططك
1
احتفظ بخطة زمنية
2
قائمة انجاز يومية
3
سد منافذ الهروب
4
استغل الأوقات الهامشية
5
لا تستسلم للأمور العاجلة
6





التوجيه

وظيفة التوجيه هي

التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو إدارة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة



سبع نصائح للتوجيه الفعال

التوجيه الفعال

- الأوامر الكثيرة
- انتبه لكلماتك
- التركيز علي الأهداف
- التغذية الرجعية
- انتبه للتعليمات المتضاربة
- المساواة
- السلطة المطلقة



المركز الدولي ICPTS للدراسات الاحترافية والتدريبية

عزيزي المدير...... التناغم

- يعني التناغم أن **الكل أكبر من مجموع الأجزاء**، أي أن نتيجة عملنا سويا أفضل من مجموع نتائج عمل كل منا وحده.
- يُمكن التناغم من تحقيق نتائج باهرة من نمط النجاح
- النجاح اعتمادا على **إيجاد الحلول** التي:
  - o تثمن الاختلافات
  - o وتستفيد من مواهب وإمكانيات كل فرد من الأفراد الذين يشاركون في التناغم.





الذكاء العاطفي

- **القدرة على التعرف** على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، ولإدارة عاطفتنا بشكـل سلـيم في علاقتنا مع الآخرين.
- باستخدام **الذكاء العاطفي** يمكن مضاعفة إنتاجية الموظفين في بعض الأدوار التي يقومون بها



مكونات الذكاء العاطفي

- **الوعي بالذات**

وتتمثل في القدرة على التعرف وتفهم الشعور الشخصي، ومعرفة الأشياء التي تحفزنا، وتأثير ذلك على الآخرين.
وتشمل الصفات كذلك الثقة بالنفس، والموضوعية في تقييم قدراتك.

- **الوعي الاجتماعي**

وتتمثل في القدرة على التعرف كيف يشعر الآخرين والتعامل معهم وفقا لاستجابتهم العاطفية.
وتشمل الصفات كذلك التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى، والقدرة على تقديم خدمة متميزة للزبائن، والكفاءة في تطوير والاستفادة من العاملين.



مكونات الذكاء العاطفي

- **الإدارة الذاتية**
  - **وتشمل القدرة على إصدار الحكم**
  - **التفكير المتأني قبل القيام بأي تصرف**
  - **القدرة على التحكم في السلوك الفردي.**
- **وتتضمن كذلك وجود الحافز الذاتي لدى الفرد للوصول للأهداف التي يسعى لتحقيقها بدلا من التركيز على دوافع الحوافز المادية.**
- **ومن الصفات الأساسية التي لا بد أن يتصف بها الفرد: أن يكون صادقاً، متفائل، ملتزم، لدية القابلية لتقبل التغيير، القدرة على التعامل مع المواقف التي تتسم بالغموض، ويحفزه دافع الإنجاز.**

القيادة العامة لشرطة أبوظبي
Abu Dhabi Police GHQ



مكونات الذكاء العاطفي

- **المهارات الاجتماعية**

القدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فعالة.

وتشمل على بعض الصفات الأساسية ومنها:

- القدرة على قيادة التغيير بفعالية
- بناء وقيادة فريق العمل
- والقدرة على الإقناع.





عزيزي المدير..... التناغم

- **يقول كوفي أن التناغم هو الاختبار الحقيقي لكل العادات الأخرى. ينجح التناغم عادة بين الأشخاص الذين حققوا انتصاراتهم الشخصية، يعتمد على عاملين أساسيين هما الثقة والتعاون.**

مفهوم المشكلة



تعرف المشكلة بأنها وضع غير مرغوب فيه يؤدي إلى حالة عدم توازن لسبب عدم وضوح الهدف أو وجود بعض العوامل أو المؤثرات السلبية التي تؤدي إلى وجود مفارقة بين الواقع والمتوقع أو انحراف عن الهدف


أنواع المشكلات وفقاً لدرجه ظهورها
النوع (أ)
المشكلات البارزة
النوع (ب)
المشكلات الظاهرة
نوعاً ما
النوع (ج)
المشكلات الكامنة
الله يستر
الجزيرة
جبل الجليد
الصخور و الشعب المرجانية



أنواع المشكلات وفقاً لطبيعتها
مشكلات سلوك
مشكلات إجرائ
مشكلات فنية

أنواع المشكلات وفقاً لدرجة صعوبتها

1ـ سهلة

* محددة ذات أبعاد معرو
* غير متداخلة مع مشكل
* أسبابها محددة و معرو

2ـ صعبة

* محددة ذات أبعاد معروفة أو غ
* متداخلة مع مشكلة أخرى .
* أسبابها محددة و معروفة أو و غير معروفة .

3ـ مركبة

* غير محددة و ذات أبعاد غير معروفة .
* متداخلة مع أكثر من مشكلة أخرى .
* متشعبة الأطراف .
* أسبابها غير محددة و غير معروفة .

خطوات تحليل المشكلة



ل وصف للواقع و الفصل بين أسباب المشكلة و أعراض

الأسلوب العلمي لحل المشكلات



الأسلوب العلمي لحل المشكلات

1 إدراك المشكلة

2 تحديد المشكلة

3 اختيار المعايير للحلول

4 حصر وتحديد البدائل

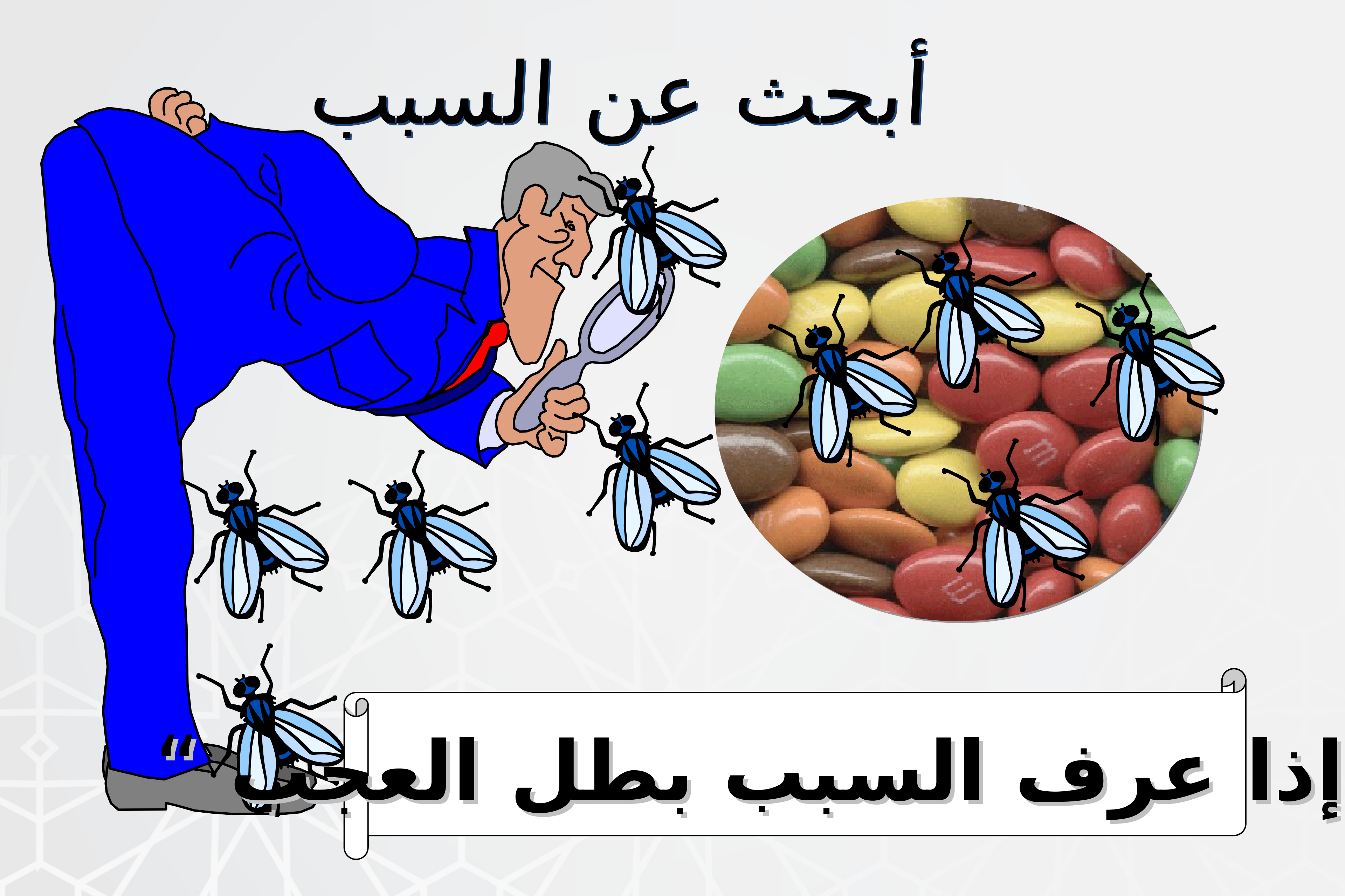
5 اختيار البديل الأنسب

6 تحديد خطة تنفيذ الحل

7 تنفيذ الخطة

8 التقييم و المراقبة

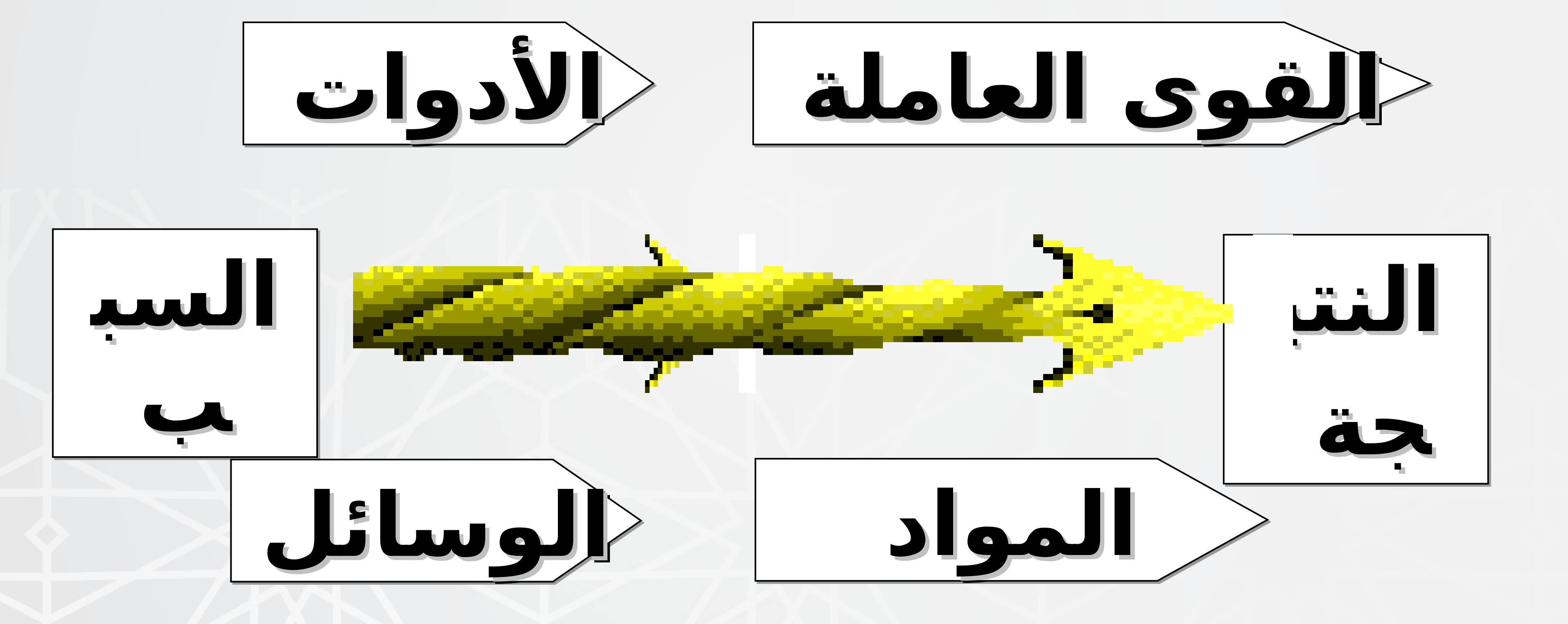



أبحث عن السبب
"إذا عرف السبب بطل العجب"

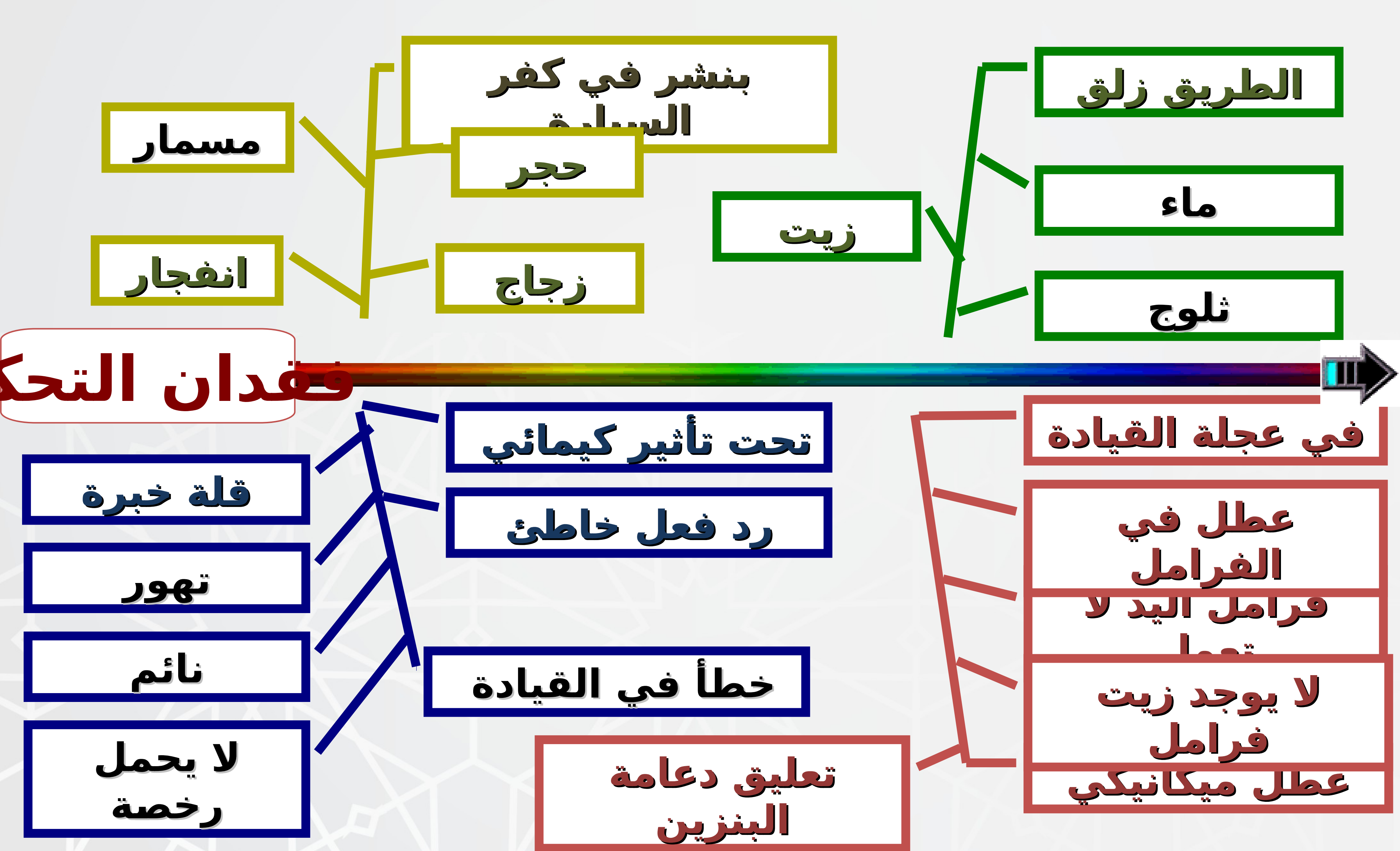
تحليل الأسباب



تحليل السبب و النتيجه



مخطط السبب و النتيجة (عظمة السمكة) لفقدان التحكم بقيادة السيارة




Fish Bone
عظمة السمكة
المشكلة

تحليل الأسباب

- يجب صياغة المشكلة بدقة ، لأن ذلك يؤثر ف
المطروحة ولأن انعدام الدقة في صياغة الم
استمرار المشكلة بعد تنفيذ الحل

المشكلة

القوى العاملة

الأساليب

الآلات

المواد

المشكلة تقع ضمن الفئات الأربع كما
إن تحليل السبب و الأثر على الفئات
الأربع تنظم التفكير و تساعد على
تحديد الأسباب الرئيسية والتهيئة لإيجاد

كثرة أخطاء النسخ على الآلة الكاتبة

الأساليب

الاضاءة غير كافية

الاملاء يتم بشكل سريع جداً

القوى العاملة

ارتفاع معدل التسر

التدريب غير كاف

افتقار إلى مهارة الاختزال

المواد

صعوبة تغير الأشرطة

نوعية الورق رديئة

الآلات

سلك التيار مهتري

الأسطوانة تالفة







- الرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة
- هي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من وظائف الادارة السابقه
- لتقيم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أه





خطوات العملية الرقابية الأربعة

- في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف
- مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

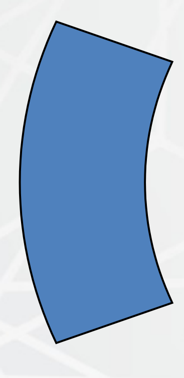


خطوات العملية الرقابية الأربعة

وضع المعايير

متابعه الاداء

قياس الاداء



تصحيح الانحراف





عزيزي المدير......... سن المنشار



الربح أداة

- **الربح يعني** إعادة الإستثمار في المؤسسات
- **الربح يعني** التوسع
- **الربح يعني** استثمارات جديدة ورأسمالية
- **الربح يعني** ضرائب أكبر للدولة

وكل هذا يعني:

- وظائف أكثر وهذا يعني التقليل من البطالة
- رواتب أعلى
- اقتصاد أفضل في الدولة
- زيادة مستوى معيشة السكان

دائرة الربح في المجتمع







الخلاصة

أهم عامل للنجاح هو العامل الانساني فهو:

- **القيادة**
- **العمالة**
- **السوق**





مكسب الجميع

- العميل
- المساهمين
- المجتمع
- الحكومة
- البيئة
- العامل





الإبتكار و الإبداع





أمثلة للابتكار والإبداع

- احترام وقت العميل بالإعلان عن وقت الانتظار فى البنك
- شيكات بصورة جذابة للهدايا بفئات 10 ، 50 ، 100 درهم
- توصيل المعاشات لأصحابها فى منازلهم
- تنظيف الحيوانات الاليفة باستخدام عربات متنقلة
- استخدام سيارة مجانية اثناء اصلاح السيارة
- حصول عميل السوبر ماركت على مبلغ نقدى
- تأجير غرف الفنادق داخل المطارات بالساعة
- شفط الزيت من اعلى لسرعة تقديم الخدمة





أمثلة للابتكار والإبداع

- عرض الافلام والبرامج التلفزيونية و وجود هاتف بالطائرة
- البيع الالى باستخدام الماكينات لتصريف المنتجات
- البيع من خلال حفلات منزلية بالتنسيق مع احدى السيدات
- الفروع غير التقليدية للبنوك
- المتاجر المفتوحة 24 ساعة
- بحوث التسويق بفحص قمامة المستهلكين
- جمع البيانات من الاسر المحافظة عن طريق طالبات الجامعة





أمثلة للابتكار والإبداع

- اعادة تصميم اجنحة الطائرة بحيث تناسب الممرات القصيرة
- جهاز الفيديو المزدوج فتحة للعرض وفتحة للتسجيل
- البنطلون الطويل والقصير عن طريق سوسته مستديرة
- صابون التواليت السائل المعبأ فى زجاجة





أمثلة للابتكار والإبداع

- المستهلك يضع سعر المنتج عليه بنفسه
- رد جزء نقدا من الثمن بدلا من الخصم الفورى من السعر
- تسعيرة وتخفيضات خاصة لحاملى بعض البطاقات
- تسعير الذروة بتسعير خارج نطاق الذروة
- الأسعار الدالة على مستوى المنتج ومكانة العميل

(السيارات ، المجوهرات ، العطور ، بعض الكماليات)





أمثلة للابتكار والإبداع

- اعلان شركات التامين عن كيفية تعاملها مع المؤمن عليهم
- اعلان بنك عن الاوكازيون الأخضر (تخفيضات على القروض)
- اعلان عن أطقم الملامين باستخدامها فى مشاجرة بين زوجين
- اعلان عن جوارب كولون تجعل السيقان تبدو جميلة وانيقة وجذابة



ما هو التفكير الإبداعى ؟

لية عقلية ، يدرس الباحث ظاهرة او مشكل
كر فى عدد من الحلول الجديدة للتعامل مع

قدرة على اكتشاف شىء جديد
يحتاج إليه الآخرون ويعجبون به

على توليد بدائل أو حلول مختلفة للمش
لا من الحلول التقليدية المتعارف عليه

ة يتوصل الفرد من خلالها إلى أفكار ج
أو تطبيقات جديدة للأفكار الحالية

ط ذهنى ونفسى تعالج فيه المعلوم
لريقة توصل إلى نتائج جديدة مبتكر

وميض ذهنى ينتج حلولا جديدة
يحول التفكير إلى نتائج نافعة ملموس

نمط من التفكير الذى يهدف إلى
التطوير والتجديد والخلق





لذا فإن الإبداع يعتمد بالدرجة الرئيسية على :

الخيال

الجهد





قضيب
حديد عادى
5 دولار

تحويله إلى
حدوات حصان
10 دولار

تحويله إلى أبر خياطة
3285 دولار

تحويله الى زنبركات للساعة
250000 دولار

يأخذ الإبداع صورا كثيرة

إختراع شئ لأول مرة

إدماج عنصرين فى قالب واحد

تطبيق جديد لاختراع قائم

استخدام جديد لشىء موجود

وضع شىء قديم فى قالب جديد



أمام المدير مجالات كثيرة للإبداع

- تطبيق نظرية جديدة للإدارة
- التوصل إلى سياسة جديدة
- تطبيق جديد لسياسة قائمة
- خفض التكاليف ، زيادة الإنتاج ،
- تعميق الولاء ، خفض الغياب





لا يكمن السر الحقيقى للإبتكار والإبداع
فى البحث عن مجالات جديدة ، ولكن فى
النظر إلى الأمور بعيون جديدة





خصائص المبدعين

- اللماحية ، وليس بالضرورة الذكاء المرتفع
- الصورة الإيجابية عن النفس
- الجدية والأصالة
- الوعى بالظواهر والمشكلات المحيطة
- التفكير ، والاستطلاع ، وجمع المعلومات ، وإثارة الأسئلة
- القدرة على التعبير عن العواطف والأفكار
- الخيال الواسع ، الخصب ، والغريب أحيانا





خصائص المبدعين

- الحماس ، والمثابرة و الإصرار
- الإهتمام بالمعانى والمؤشرات وترك الجزئيات الصغيرة
- الإستقلال ، والإهتمام بالإنجاز وليس بعطف الآخرين

والتساؤل الآن : هل أنت مبدع ؟

أهمية التفكير الابتكاري والابداعي

يحتاج اتخاذ القرارات وسائر أجزاء العملية الإدارية إلى قدر من التفكير المجدد والنظرة الفاحصة للأمور

يعتبر الإبتكار والإبداع نشاطا رئيسيا فى أعمال المنظمات فى نجاحها وتحقيق أهدافها

التفكير الإبتكارى والإبداعي جزءا هاما من واجبات الأفراد ، بل بند فى التوصيف الوظيفى لوظيفة المدير

الدول النامية فى مسيس الحاجة إلى الإبتكار والإبداع فعندما يندر المال نحتاج إلى الأفكار

توافر الإبتكار يحقق التطوير السريع لعملية التنمية فى كافة المجالات

ولذلك يجب أن تسعى الإدارة بكل الجد والنشاط للقيام بالأنشطة التالية :

- البحث عن الأفكار الجديدة
- إختيار الأفكار الواعدة
- تطوير أفضل فى الأفكار الجديدة
- تغيير الخطط لتحقيق المزيد من المنتجات
- إدخال بنود جديدة عندما تصبح البنود القديمة أقل ربحية
- ادخال منتجات ناجحة جديدة بالمعدل الذى يكفى للإبقاء على أو لزيادة هامش الربح



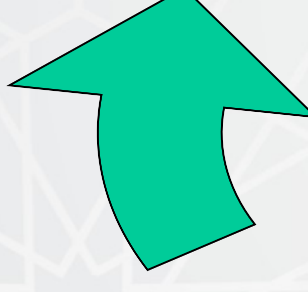


عناصر التفكير الإبداعى

الحساسية للمشكلات

الإنطلاقة الفكرية

المرونة



الأصالة





خطوات الابتكار والإبداع

(9) اختار الحل المناسب

(8) قارن الحلول

(7) ضع بدائل الحلول

(6) راجع المشكلة

(5) حافظ على تدفق الأفكار

(4) ثق بقدراتك

(3) حلل المشكلة

(2) ثابر وركز

(1) عرف المشكلة





لغات التفكير

- البصرية
- اللفظية
- الرقمية
- المنطقية
- المتعاقبة
- العاطفية
- الفكرية



تمرين كيف نقدم خدمة متميزة للعميل

باستخدام اللغة البصرية :

(أ) رسم مخطط لمكان العمل يوضح الإدارات ويسهل

حركة العميل

(ب) تعليق عدد من الصور الجميلة والمجسمات الفنية فى مكان العمل





باستخدام اللغة اللفظية:

(أ) كتابة كلمات ترحيب للعميل

(ب) كتابة التعليمات الإرشادية للعميل

(ج) وضع صندوق لتلقى ملاحظات واقتراحات وشكاوى العميل





باستخدام اللغة الرقمية:

(أ) تقليل عدد الشكاوى من 100 شكوى إلى 10 شكاوى

(ب) دمج الأقسام الأربعة التى يتعامل معها العميل إلى قسم واحد





باستخدام اللغة المنطقية:

(أ) ما هى الأسباب التى تجعل العملاء يرغبون فى التعامل مع المنافسين

(ب) عمل إستبيان للتعرف على رغبات العملاء





باستخدام اللغة المتعاقبة:

(أ) تحديد جائزة أو سحب طوال الشهور المتتالية

(ب) إبراز التطور والتجديد الذى يحدث كل شهر فى خدمة العميل





باستخدام اللغة العاطفية:

(أ) التعرف على مشاعر العميل تجاه كل خدمة تقدم له

(ب) استخدام الكلمات والحركات والخدمات التى تبهج العميل





باستخدام اللغة الفكرية:

(أ) ماهى فلسفة المؤسسة تجاه العميل وخدمته – الثقافة التنظيمية

(ب) كيف نتعامل معه حسب نظرته وإعتزازه لذاته

الإبداع بالعصف الذهنى

- العصف الذهنى ، أو الانطلاق الفكرى طريقة لإيجاد حل للمشاكل ,إنتاج أكبر كمية ممكنة من الأفكار ، فى أقل وقت ممكن بين مجموعة من الأفراد المجتمعين لهذا الغرض . والحكمة من هذه الطريقة استخدام عقول المجتمعين فى عصف المشكلة التى يواجهونها و توليد بدائل للحلول على مستوى المجموعة
- فهى تساعد على التخلص من التخصص الزائد لدى كل فرد ،و الإقلال من الشعور بالخوف من فشل الفكرة التى يقدمها الفرد ، وتشجع أكبر عدد على إيجاد أفكار جديدة





تكوين حلقة العصف الذهنى:

- تتكون حلقة العصف الذهنى من 6 – 12 فردا بالإضافة إلى مدير الحلقة وسكرتير . مع مراعاة عدم زيادة العدد عن 12 حتى لا يصعب استيعاب العدد الكبير من الأفكار ، وحتى نتجنب ميل بعض الأفراد إلى التأثير على أفكار الآخرين
- يمكن تشكيل أفراد الحلقة من مجالات عمل أو خلفيات ثقافية متشابهة أو مختلفة وفقا للهدف المطلوب تحقيقه





القواعد الرئيسية لجلسات العصف الذهنى:

ضرورة تجنب النقد

إطلاق حرية التعبير

كم الأفكار مطلوب

البناء على افكار الاخرين وتطويرها


جو الألفة
الأفكار غير المألوفة
إعادة الصياغة والبلورة
تدوين الأفكار
إستبعاد مراقبين للجلسة
مشاركة أفراد خارج المشكلة
إيمان المسؤول بأسلوب العصف
البعد عن الدفاعات الشخصية
مراعاة الحجم الأمثل
تستمر حتى تجف الأفكار
عوامل نجاح الجلسة





دور مدير الحلقة:

- إبلاغ المجموعة بموضوع المناقشة بالجلسة
- وضع الحقائق والأسئلة وأهداف الجلسة
- إبلاغ المجموعة بالقواعد التى تراعى فى حلقات العصف الذهنى
- كتابة المشكلة الرئيسية على السبورة أو أى لوحة أخرى
- طلب الحلول من المجموعة
- بمجرد بدء الجلسة يقوم بتشجيع المجموعة على المشاركة
- تصنيف الأفكار وترتيبها وإعطاء كل منها درجة وفقا لأولوياته

مزايا أسلوب العصف الذهنى فى حل المشاكل





يستخدم أسلوب العصف الذهنى

فى حل العديد من المشكلات



التسويق

الانتاج

التنظيم

القيادة

الخدمات

التحفيز

الرقابة

التسعير

الاعلان

التوزيع





العصف الذهنى المعكوس

- عكس أسلوب العصف الذهنى لتوليد الأفكار الإبتكارية الذى يبدأ بمشكلة معينة ثم البحث عن بدائل الحلول لهذه المشكلة . نجد ان هذا الأسلوب يبدأ بموقف معين ، ثم نبدأ فى البحث عن المشكلات المحتملة لهذا الموقف
- أى أنك تبدأ بأحد المواقف التى ترى أنها مستقرة ومرضية ، ثم تبدأ فى البحث عن الجوانب السلبية فيه

طريقة الأسئلة الذكية

هى مجموعة من الخطوات لتوليد الفكرة الجديدة ، حيث تبدأ مع فكرة في خيالك ، ثم تمر على مراحل لتغييرها إلى الأفضل ، وهذه المراحل هى كالتالى :

(1) بَدِل :

ماذا من الممكن أن تستخدم بدلا من أحد الأجزاء ؟

(2) أضف :

ماذا من الممكن أن نضيف ؟

(3) عدل :

كيف يمكننا أن نعدل بحيث يناسب حالات وأغراض معينة؟





طريقة الأسئلة الذكية

(4) غَيِّر :

كيف يمكننا أن نغير اللون ، الشكل ، الطول ، العرض ، المادة المستخدمة ؟

(5) كبِّر :

كيف يمكننا أن نكبرها ، نقويها ، نثخنها ؟

(6) صغر :

كيف يمكننا أن نصغرها ، نخفيها ، نقصرها ؟

(7) أستخدامات أخرى :

هل هناك إستخدامات أخرى ؟





طريقة الأسئلة الذكية

(8) احذف:

ما هو الشىء الممكن حذفه أو أخذه منها ؟

(9) أقلب:

فكر أن تقلب هذا الشىء ، وانظر إليه بالعكس

(10) أعد الترتيب :

كيف يمكن أن نغير فى ترتيب الحركات أو الأعمال ؟

إحدى عشرة طريقة لتنمية الأفكار الجديدة

- اختار الوقت المناسب (ما هو أفضل أوقاتك خلال اليوم)
- نمي مصادر أفكارك (ابحث دائما عن مصادر جديدة)
- لا تخف من العمل بمفردك (كثيرا من الأفكار الجديدة يأتيك وانت وحيدا)
- اعمل جلسات افكار (بينك وبين نفسك سجل الأفكار)
- لا تقلق على ضياع بعض الأفكار (أحيانا يكون 8% فقط من الأفكار عمليا)
- لا تقلق بالنسبة لأراء الآخرين (حتى وإن سخرو من أفكارك)

- كن يقظا ، متنبها للتغيرات (التغيير يوحى بأفكار جديدة)
- تنبه للمشكلات من حولك (افتح عينك ، عقلك)
- اكتسب عقل النحلة (اجمع افكارك من كل السبل
- أستعد للأفكار الجديدة (تعلم الإسترخاء ثم اعمل من جديد)
- تعلم أن تتوقف عن أخطائك (حددها ،عالجها ،لاتكررها)

أبدأ فى كل الخطوات السابقة بالتوكل على الله ، وطلب العون منه ، والثقة فى تحقيق الهدف .





نصائح فى زراعة الابداع

- وضح أهمية الإبداع وأحرص على ربطه بالقيم
- أشعر المبدعين – وكل من معك – بأهميتهم
- لاتصدم المبدع فى إبداعه (لا تسفه الأفكار المتواضعة)
- أغرس الطموح
- أغرسالحساس بالتفاؤل
- أغرس الدافعية الذاتية وشجع المبادرات واحتفل عند نجاحها
- أصنع التحديات
- ثق بقدرات من معك (فوض ، شجع حرية التفكير والنقد ، لا تكن دكتاتورا ، أحرص على الرقابة المحفزة)





نصائح فى زراعة الابداع

- شجع المحاولة والتجريب واسمح للمخاطرة المحسوبة وتعامل معها بذكاء
- علمهم أنهم قادرون وأنه لا شيء مستحيل
- ضع رقما واسع لتحقيقه
- تخلص من الإيحاءات السلبية
- تخلص من معوقات الإبداع
- اجعل للإبداع هيكلا ونظاما متكاملا
- شكل وحدة خاصة للعناية بالإبداع
- تبنى المبدعين بعد أن تقوم باكتشافهم
- ساند الأفكار والمشاريع الجديدة واحرص على تنفيذها





نصائح فى زراعة الإبداع

- احذر أن تسرق جهود وأفكار الآخرين أو تسمح بذلك
- سوق العملية الإبداعية وكذلك المبدعين وإبداعاتهم
- ثابر وصابر





كيف تكتشف المبدعين ؟

الأفراد المبتكرين

المؤسسات المبتكرة



القادة الإبتكاريين

إذا وجدت الأفراد يفعلون ما يلى فهُم أشخاص مبدعون

- رؤية المواقف والمشكلات التى يغفلها الآخرون
- ربط الأفكار والتجارب من عدة مصادر
- التفكير فى عدة بدائل لحل مشكلة معينة
- الخروج عن الأنماط أو القوالب الفكرية المعتادة
- حشد جميع الإمكانيات الفكرية والعاطفية
- المرونة فى الأفكار والمقترحات والأنشطة
- النظر للأشياء من عدة زوايا
- عدم الإرتياح للأوضاع بحالتها الراهنة
- الإعتقاد بأن الأساليب المتبعة حاليا يمكن تحسينها
- عدم الوقوع فى مصيدة الروتين ، و التطلع إلى حلول جديدة

إذا وجدت القادة يتصرفون كما يلى فهم قادة مبتكرين ومبدعين :

- **الرغبة فى تحمل المخاطرة التى تتضمنها الأفكار الجديدة**
- **القدرة على قبول الأفكار التى لم تنضج بعد**
- **الإستعداد لتعديل بعض التعليمات و القواعد**
- **القدرة على اتخاذ قرارات سريعة**
- **الإنصات الجيد**
- **لا يهدد المرؤوسين بأخطائهم**
- **الإستمتاع بالعمل و المسؤولية**
- **التفويض والتطبيق الذكى للإدارة بالإستثناء(** يقوم المديرون بالتركيز على الإنحرافات في النتائج عن المعايير الموضوعة وعلاجها وتجاهل النتائج التي تتطابق مع المعايير.)

إذا وجدت القادة يتصرفون كما يلى
فهم قادة مبتكرين ومبدعين :

- تكليف المرؤوسين بمشروعات مختلفة
- الإهتمام بالنتائج والنظر للمستقبل
- عدم الإهتمام بالتفاصيل الصغيرة والمستندات الورقية
- المشاركة والإستشارة والعمل مع الفريق
- عمل جلسات تفكير
- تقييم الأفكار طبقا لقيمتها وفائدتها
- مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة المفيدة

إذا اتصفت المؤسسات بما يلى فهى مؤسسات مبتكرة ومبدعة :

- تضم أفرادا يفكرون
- لديها نظم اقترحات ، بنك أفكار
- بها قنوات اتصال مفتوحة
- انفتاح على المصادر الخارجية
- منهجية سليمة : هدف ، حقائق
- تقييم موضوعى للأفكار
- الاختيار والترقية بالجدارة
- بحوث ، تخطيط ، مخاطرة

إذا اتصفت المؤسسات بما يلى فهى مؤسسات مبتكرة ومبدعة :

- تجربة الأفكار الجديدة
- لا مركزية ، لا رسمية
- تحرك ذاتى ، استقلالية فى الأهداف والسياسات
- علاج الأخطاء
- مناقشة الإختلافات
- جلسات أفكار
- شخصيات متنوعة ، ناضجة
- الأفراد يستمتعون بالعمل بها



عوامل قبول أو رفض الإبتكار والإبداع

العوامل

- تخفيض التكاليف
- تحقيق الكفاءة
- درجة المخاطرة
- وضوح النتائج
- قيمة الابتكار
- مصدر الابتكار
- العائد على الاستثمار
- التاثير على العلاقات
- شمولية الابتكار
- عمومية الابتكار
- المواقف التى يتطلبها
- الملاءمة للمنشأة

معوقات الإبتكار والإبداع

- الشعور بالنقص وعدم الثقة بالنفس
- الجهل والإبتعاد عن طلب العلم
- الخوف من الإستهزاء والإحراج والنقد والسخرية
- ضعف الهمة والرضا بالوضع مثل المقولات الشائعة (أنا عبد مأمور ، أنا من النوع الذى يطبق الأوامر)
- انعدام أو ضعف الرغبة في التحدى والمجازفة
- الجبن والخوف على الرزق
- الخجل والإستحياء من الرؤساء أو الخوف منهم





- الخوف من الفشل
- سرقة جهود الآخرين وأفكارهم
- جهل الرؤساء أو جمود تفكيرهم ومحاربتهم للأفكار الإبداعية
- انعدام التشجيع وضعف الحوافز المقدمة للمبدعين
- التربية السلبية وقتل روح الإبداع لدى الأطفال
- الإنشغال الكثير وعدم وجود الوقت الكافى للتفكير فى الإبداع ودراسة الأفكار وتطويرها
- ترشيح الأفكار عبر التدرج الهرمى





معوقات الإبتكار والإبداع

- الرضا بالواقع والإطمئنان له والركون إليه
- الجمود على الخطط والقوانين والأنظمة والإجراءات وعدم المرونة
- التشاؤم والنظر بمنظار أسود
- عدم استشعار المسؤولية
- الخلط بين الخروج عن المألوف وبين الشذوذ والإنحراف

القيادة العامة لشرطة أبوظبي
Abu Dhabi Police GHQ



كلمات وعبارات قاتلة للأفكار الإبداعية

- جربنا هذه الفكرة من قبل
- ستستغرق هذه الفكرة وقتا طويلا
- ستكلف هذه الفكرة كثيرا من المال
- هذا ليس من شغلك
- لماذا لا تكتب هذه الفكرة وترفعها إلينا
- هذا مستحيل
- يمكن أن نطبق هذه الفكرة فى السنوات القادمة
- ربما تكون محقا ، ولكن !!!!





معوقات الإبتكار والإبداع

- عملاؤنا لا يرغبون فى ذلك
- لا أعتقد أن ذلك مهما
- الوضع جيد ولا يحتاج إلى تغيير
- إذا لم يكن هناك خلل فلماذا التغيير
- مؤسستنا صغيرة والفكرة أكبر منها
- مؤسستنا كبيرة والفكرة أصغر منها
- ليس عندنا وقت الآن أو خلال هذه الفترة
- هذه الفكرة تبدو لى بأنها فكرة جنونية أو غبية





طرق تقييم الأفكار الإبداعية

هناك عددا من الطرق الإبداعية لتقييم الأفكار الإبداعية ،

ومن هذه الطرق :

أولا : طريقة التقييم بالأسئلة السبعة

ثانيا : طريقة بى ، إن ، آى pni

ثالثا : طريقة قبعات التفكير الست





أولا : طريقة التقييم بالاسئلة السبع

1. هل الفكرة حقا فكرة إبداعية ؟
2. هل هناك فائدة حقيقية يمكن أن تحققها الفكرة ؟
3. هل يمكن للآخرين أن يتقبلوا ويقتنعوا بالفكرة ؟
4. هل يمكن توفير الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق الفكرة
5. هل هناك سلبيات ومخاطر يمكن أن تنجم عن هذه الفكرة ؟
6. هل هناك أشياء مثيرة فى الفكرة ؟
7. هل الفكرة واقعية ويمكن تحقيقها على أرض الواقع ؟

ثــانيا : طريقة (بـــى ، إن، pni أى)

- تعنى طريقة بى ، إن ، آى (موجب ، سالب ، مثير) Positive , Negative , Interesting
- حيث نستطيع التعرف على خبابيا الفكرة المطروحة ، وتسليط مزيد من الضوء عليها
- فينقسم الأفراد إلى ثلاثة مجموعات ، ثم تتخصص كل مجموعة فى بحث المسألة من جانب واحد ، فتأخذ مجموعة الجانب الإيجابى وأخرى الجانب السلبى وثالثة الجانب المثير ثم يتم التعرف على النتائج والتوصل إلى قرار يتفق عليه الجميع



ثالثا : طريقة قبعات التفكير الست

- تقسم هذه الطريقة التفكير عند الانسان إلى ستة أنماط ، واعتبر كل نمط **كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره فى تلك اللحظة**
- ولتسهيل الأمر فقد أعطى لونا مميزا لكل قبعة حتى يمكن تمييزه ، وهذه القبعات الستة هى :

1. القبعة البيضاء : التفكير المحايد (سرد الحقائق)
2. القبعة الحمراء : التفكير العاطفي
3. القبعة السوداء : التفكير السلبي
4. القبعة الصفراء : التفكير الإيجابي
5. القبعة الخضراء : التفكير الإبداعي
6. القبعة الزرقاء : التفكير الموجه





القبعة البيضاء : التفكير المحايد

- يرمز اللون الأبيض إلى النقاء والسلام ، ولذا فإن هذه القبعة هى قبعة التفكير المحايد ، أو قبعة الحقائق المجردة.
- وعندما ترتدى هذه القبعة فإنك تركز على طرح المعلومات أو الحصول عليها ، والتركيز على الحقائق ، والتجرد من العواطف ، والإهتمام بالأرقام والإحصائيات ، والإنصات والإستماع الجيد، والتمييز بين درجة الصحة والخطأ فى كل رأى





القبعة الحمراء : التفكير العاطفى

- يرمز اللون الأحمر إلى الحرارة والخطر، ولذلك فإن هذه القبعة هى قبعة التفكير العاطفى ، أو قبعة المشاعر والعواطف
- لذلك عندما ترتديها تهتم بالمشاعر والأحاسيس فقط دون الإلتفات إلى الحقائق والمعلومات أو المبرارت ،تتميز غالبا بالتحيز ، والمبالغة فى تحليل الجانب العاطفى ، ورفض الحقائق والآراء دون مبرر عقلى





القبعة السوداء : التفكير السلبي

- يرمز اللون الأسود إلى الليل والحزن والكأبة ، ولذلك فإن هذه القبعة هى قبعة التفكير السلبي أو التشاؤمي أو المنطق الرافض
- وعندما ترتديها فأنت تفعل مايلى : نقد الآراء أو رفضها ، التشاؤم وعدم التفاؤل بإحتمالات النجاح ، إيضاح نقاط الضعف فى أى فكرة ، التركيز على احتمالات الفشل ، إستعمال المنطق لإظهار الرأي بصورة سلبية





القبعة الصفراء : التفكير الايجابى

- يرمز اللون الأصفر إلى الشمس والنور ، ولذلك فإن هذه القبعة هى قبعة التفاؤل والتفكير الإيجابى
- من يرتديها يهتم : بالتفاؤل والإقدام والإيجابية والإستعداد للتجريب ، التركيز على إبراز احتمالات النجاح ، إيضاح نقاط القوة فى الفكرة والتركيز على جوانبها الإيجابية ، تهوين المشكلات والمخاطر ، التركيز على الجوانب السلبية الإيجابية كانخفاض التكاليف أو ضعف الخصوم





القبعة الخضراء : التفكير الابداعى

- يرمز اللون الأخضر إلى النبات والحياة الجديدة ، ولذلك فإن هذه القبعة هى قبعة التفكير الإبداعى
- من يرتديها يتميز بالحرص على الجديد من الأفكار والآراء والتجارب ، البحث عن البدائل لكل أمر ، محاولة تطوير الأفكار الجديدة والغريبة ، الرغبة فى التخيل والتفكير العميق ، ال'ستعداد لتحمل المخاطرة من أجل استكشاف الجديد





القبعة الزرقاء : التفكير الموجه

- يرمز اللون الأزرق إلى السماء والبحر ، ولذلك فهى قبعة القوة والتفكير المنطقى المنظم أو الموجه
- صاحب هذه القبعة يهتم بالبرمجة والترتيب والإهتمام بخطوات التنفيذ والإنجاز ،توجيه الحوار والفكر والنقاش للخروج بأمور عملية ، التركيز على محور الموضوع ، القدرة على التمييز بين الناس وأنماط تفكيرهم ، تلخيص الآراء وتجميعها وبلورتها

أهم الاقتراحات لخلق المناخ المساعد على الإبتكار والإبداع

- تحديد أهداف واقعية
- أهمية توفير الحوافز للمبدعين والمبتكرين
- تقليل الرقابة الخارجية
- التغذية العكسية
- تفويض السلطات والمشاركة فى القرار
- إقتناع وتأييد الإدارة العليا ومساندة المسؤولين
- التدريب على الإبتكار والتطوير وتنويع البدائل
- إتاحة فرص التعبير على الأفكار والسماح بالتفكير المتجدد

أهم الاقتراحات لخلق المناخ المساعد على الإبتكار والإبداع

- إتاحة الوقت والإمكانيات
- تهيئة المناخ الصالح والقضاء على الروتين
- تشجيع المخاطرة والإنفتاح بين الخبرات
- ضمان الإستمرارية فالأهداف المتغيرة بإستمرار تحكم الإبتكار والإبداع